

Tartu Ülikool  
Sotsiaal – ja haridusteaduskond  
Haridusteaduste Instituut  
Kutseõpetaja õppekava

Eveli Kiis  
**KLIENDITEENINDAJATE ARUSAAMAD TÖÖKESKKONNAS**  
**ÕPPIMISEST KAUBANDUSSEKTORI NÄITEL**  
bakalaureusetöö

Juhendaja: Mari Karm

Läbiv pealkiri: Klienditeenindajate arusaamad töökeskkonnas õppimisest

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Mari Karm (PhD)

.....

*(allkiri ja kuupäev)*

Kaitsmiskomisjoni esimees: Piret Luik (PhD)

.....

*(allkiri ja kuupäev)*

Tartu 2015

## Sisukord

Sisukord.....	2
1. Sissejuhatus .....	3
1.1. Töökeskkonnas õppimise olemus ja selle iseloomulikud jooned .....	4
1.2. Organisatsiooni toetus töökeskkonnas õppimisele.....	8
2. Metoodika.....	11
2.1. Valim .....	11
2.2. Andmete kogumine .....	12
2.3. Andmeanalüüsimeetod .....	13
3. Tulemused .....	17
3.1. Klienditeenindajate arusaamad töökeskkonnas õppimisest .....	17
3.1.1. Klienditeenindaja kirjeldused töökeskkonnas õppimisest. ....	17
3.1.2. Klienditeenindajate kirjeldus tööandja toetusest töökeskkonnas õppimisele. ....	21
4. Arutelu.....	25
4.1. Töö kitsaskohad ja praktiline väärtus .....	27
Kokkuvõte .....	28
Summary .....	29
Tänuõnad .....	30
Kasutatud kirjandus.....	31

Lisa 1. Intervjuu küsimuste kava.

Lisa 2. Näide koodide moodustamisest ja koodiraamatust.

Lisa 3. Pea- ja alakategooriate jaotus.

## **1. Sissejuhatus**

Mitmetes valdkondades alustatakse tööd ilma eelnevate erialaste õpinguteta ning teadmiste ja oskuste õppimine toimub töökohal töö tegemise käigus. Organisatsioonides pööratakse tähelepanu õppimisele organisatsioonilisel tasandil ja individuaalsel tasandil õppimine saab vähem tähelepanu (Berg & Chyung, 2008). Ettevõttes iga töötaja õppimise tõhusamaks toetamiseks on oluline mõista, kuidas toimub individuaalne töökeskkonnas õppimine. Töökeskkonnas õppimine võib seisneda uute teadmiste, oskuste ja kompetentsuse omandamises, isiklike vaatenurkade muutumises või iseenda kohta õppimises (Askew & Carnell, 2011).

Eestis on läbi viidud varasem uuring (Loogma, 2004), milles antakse ülevaade spetsiifiliste ametite näitel, kuidas mõistavad töötajad oma töökeskkonnas õppimist ning kuidas töötaja õpib ja muudab oma olemasolevaid teadmisi, oskusi, kogemusi, tööga seotud hoiakutes ja väärtustes. Oluline on teada saada, kuidas toetavad või takistavad olemasolevad teadmised, oskused ja kogemused töötamist kaubandussektoris klienditeenindajana.

Kaubandussektoris on vajalik tööjõu probleemile tõhusamalt keskenduda, sest see on valdkond, mis on kõige otsesemalt mõjutatav väliskeskkonna tegurite poolt (Siimon, 2009). Sama oluline on teadmine, kuidas töötaja hinnangul saaks tööandja kaasa aidata nende õppimisele ja professionaalsele arengule läbi koolituste korraldamise (Ahlgren & Tett, 2010).

Töökeskkonnas õppimine on sageli informaalne ning võib juhtuda, et seda ei teadvustata õppimisena (Eraut, 2004; 2011). Ühelt poolt peetakse töökeskkonnas õppimist oluliseks ning see ongi mõnes valdkonnas peamine õppimise viis. Samas võib olla, et kaubandussektori klienditeenindajad ei teadvusta töökeskkonnas õppimist õppimisena. Töökeskkonnas õppimine on üks olulisemaid tegureid kaubandussektoris klienditeenindaja edasise tööalase arengu ja karjääri tagamisel.

Seetõttu ongi vajalik uurida kaubandussektoris klienditeenindajana töötavate inimeste arvamusi töökeskkonnas õppimisest ning seda toetavatest ja takistavatest teguritest.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada kaubandussektoris klienditeenindajana töötavate inimeste arusaamad töökeskkonnas õppimisest ja klienditeenindaja ootused tööandjate poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisel.

### ***1.1. Töökeskkonnas õppimise olemus ja selle iseloomulikud jooned***

Töökeskkonnas õppimine on mitmetahuline protsess, mis toimub koostöös teiste inimestega ning annab teatava vabaduse indiviidile toimetulekuks töökeskkonnas.

Töökeskkonnas õppimist võib käsitleda kui teiste kogemustest õppimist ning tõlgendatakse laiemalt nii indiviidi ja inimeste vaheliste suhete õppimist (Eraut, 2004).

Töökeskkonnas õppimist võib iseloomustada järgmiselt: 1) lähtub valdkonnas vajalikest oskustest ja pädevustest; 2) on seotud kogemusliku õppimisega organisatsioonis (vaikiva teadmise olemasolu muudetakse nähtavaks); 3) on seotud praktikakogukonnaga, milles on vajalik eesmärgipärane osalemine (Evans & Rainbird 2002; Loogma, 2004). Õppimise, oskuste ja olemasolevate pädevuste arengu mõistmise eelduseks on teadmine sellest, millist tähendust omistab indiviid tööle (Loogma, 2004).

Tööelus õppimise kontekstis võib tinglikult eristada kahte erinevat teoreetilist rõhuasetust: kognitiivsed ja sotsiokultuurilised õpiteooriad. **Kognitiivsed õpiteooriad**, mille seisukohtade aluseks on eelkõige kognitiivsed ja ka konstruktivistlikud õpiteooriad, esindavad individikeskset lähenemist õppimisele, keskendudes pigem indiviidi kognitiivsete teadmiste konstrueerimisele (Loogma, 2004). Selle õpiteooria kohaselt on indiviidil võimalus kasutada oma teadmisi ja oskusi oma töökohal. Konstruktivistlik õpiteooria selgitab õppimist kui iga indiviidi võimalust luua ja konstrueerida uusi ideid ning tajuda ümbritsevat reaalsust läbi oma isikliku kogemuse (Kottalil, 2009). **Sotsiokultuurilised õpiteooriad** toovad välja, et õppimine toimub sotsiaalses keskkonnas töö praktikas ja on tihedalt seotud osalusega töökeskkonna sotsiaalsete nähtustega (Wenger 1998). Sellest lähtuvalt peetakse oluliseks praktikakogukonnas osalemist ja üksteisega jagatud kogemusi ning õppimist ümbritsevat keskkonda üldisemalt. Jarvis (2004) kirjeldab õppimist nähtusena, kus inimeste omandatud kogemused konstrueeritakse teadmisteks, oskusteks, hoiakuteks, emotsioonideks ja tõekspidamisteks, mis omakorda lõimitakse inimese individuaalse olemusega.

**Kogemusel põhinev õppimine.** Täiskasvanud inimese õppimise mõjutajateks on tema varasemad õppimiskogemused kui ka need kogemused, mis on kogunenud töökohal õppimise käigus (Karm, 2007). Kogemusest õppimist saab vaadelda nii formaalse kui informaaalse õppimisena ja kogemusele vastates võib inimene toimida ka vastupidiselt õppimisele, nt mitte õppida (Jarvis, 1998). Inimese varasemad kogemused on aluseks, kuidas ta mõtestab uusi saadud kogemusi ning uute kogemuste valguses võib varasemalt kogetu leida uue tähenduse või tõlgenduse (Karm, 2007).

Tänapäeval väärtustatakse täiskasvanu õppimises töökeskkonnas õppimist ning enam pööratakse tähelepanu selle erinevate võimaluste märkamisele ja toetamisele (Evans &

Rainbird 2002; Eraut 2011; Berg & Chyung, 2008). Töökeskkonnas õppimist on käsitletud erinevatest dimensioonides: 1) individuaalne e üksikisiku; 2) organisatsioonis ja 3) praktikakogukonnas õppimine. **Individuaalne e üksikisiku õppimine.** Õppimine üksikisiku tasandil tuleneb viisist, kuidas inimesed omandavad teadmisi ja oskusi (Marsick & Watkins, 2001). Individuaalne õppimine toimub ettevõtetes või organisatsioonides enamasti regulaarselt ning õppija enda poolt antud tähendusest õppimisel. Selle protsessi alusel saavad ettevõtted või organisatsioonid jälgida, kuidas toimub iga töötaja õppimine ning kuidas see mõjutab organisatsiooni arengut ja inimese isiklikku karjääri (Loogma, 2004). Ettevõtetel või organisatsioonidel on võimalik töötada välja strateegiad, mis aitaksid kaasa individuaalsele õppimisele töökohal õppimise toetamisele ja takistuste märkamisele ning nende kõrvaldamisele (Evans & Rainbird 2002; Eraut, 2004; 2011). Tähenduslikku õppimist saab vaadeldagi kui protsessi, kus indiviid otsustab teadlikult õppimise käigus saadud uued teadmised ning informatsiooni kohandada oma varasemate teadmistega (Novak, 2010).

**Organisatsioonis õppimine.** Õppimine on nähtus, milles esineb nii kultuuriline, kui ka sotsiaalne kontekst. Inimese õppimine ei põhine ainult indiviidi omadustel ja motivatsioonil, vaid seda võib vaadelda laiemalt läbi kultuuri ja sotsiaalse konteksti. Seega organisatsioonis õppimine ei keskendu esmaselt indiviidile, vaid kogu sotsiaalsele kogukonnale (Tynjälä, 2008). Organisatsiooni tasandil õppimist on kirjeldatud, kui kollektiivset kogemust, mille saavutamiseks on vaja reageerida organisatsiooni keskkonna mõjudele (Berg & Chyung, 2008). Indiviidi arengut vaadeldakse konkreetses töökeskkonnas kui ühtseid töökollektiivi liikmete muutusi järgmiste mehhanismide kaudu: organisatsioonis kehtestatud kommunikatsiooni reeglid; teistega koos toimuv õppimine ja organisatsiooni praktika. Oluliseks peetakse organisatsiooni suhtlemist ümbritseva keskkonnaga, nt kliendid ja koostööpartnerid (Loogma, 2004). Organisatsiooni õppimisvõimet võib pärssida ka iganenud juhtimisvõtete rõhutamine (õige on enamasti ülemuse arvamus või seisukoht). Fuller & Unwin (2002) rõhutavad oma uurimuses, et mõiste pedagoogika ja pedagoogiline praktika on oluline kõigile töötajatele töökohal ning organisatsioonid peavad leidma viisi, kuidas julgustada inimesi oma saadud kogemusi jagama. **Õppimine praktikakogukonnas.** Praktikakogukonnas õppimise käsitus seostab õppimise kui praktilise tegevuse ja individuaalse arengu (Lave & Wenger 1991; Wenger 1998). Osalemise kaudu praktikakogukondades jagavad inimesed oma teadmisi, arutavad teistega koostöös, säilitavad oma individuaalsuse ning muudavad ja arendavad oma tegevusi tööl (Tynjälä, 2008). Mõtestatult osalemisel kogukonna praktikas on oluline mõju organisatsiooni arengule. Lave & Wengeri teooria käsitleb õppimist ettevõttes uustulnukale tegevuste ja nendega seotud

väärtushinnangute edasiandmiseks ning ka nende säilimise tagamiseks. Praktikakogukonnas toimuv as õppeprotsessis võimaldatakse uustulnukatel järgida ja vaadelda kogukonna kogenumaid liikmeid ning nendega koos töötada. See aitab neil kohaneda kuni nad on võrdväärse kogukonna liikmed (Lave & Wenger, 1991). Fuller & Unwin (2002) toovad välja oma uurimuses, et õppeprotsessis tööl osalemine ei ole vajalik ainult uutele kogukonna liikmetele, vaid ka kogunud töötajatele. Sageli võib olla nii, et uus töötaja omab uusi teadmisi ja arvamusi ning saavad selle kaudu õpetada teistele uusi teadmisi ja kogemusi. Selline lähenemine annab kõigile võimalused õppimiseks töökohal. Praktikakogukonda iseloomustab koos tegutsemine, sotsiaalsed suhted ja kogukonna ühtne toetus. Praktikakogukonnas on väljakujunenud omavahel mõtlemise ja rääkimise viisid, mis hõlmavad endas teadmisi tegevuste kohta ja see toimib igapäevases kontekstis suhtlemisel hästi, samamoodi eristab need, kes kuuluvad kogukonda või need, keda ei peeta selle liikmeteks (Lave & Wenger, 1991). Praktikakogukonda kujundab nii osalejate muutumine ja ümbritsev keskkond (Hodkinson & Hodkinson, 2004).

Eraut *et al.* (2004) järgi on töökohal õppimisel enamasti kolm viisi: 1) varasem tööpõhine väljaõpe või erinevad enesetäiendamismõimalused (nt koolitused) töökoha kaudu, 2) mitteformaalne (juhendajaks on kolleeg); 3) informaalne (juhuslik) st iseseisev õppimine, mis tuleneb vajadusest lahendada igapäevaprobleeme (nt kliendid). **Formaalne õppimine (*formal learning*)** – eelnev tööpõhine õppimine. Töökohal õppimine toimub sageli erinevate koolituste kaudu. Töölalane koolitus on sageli formaalne, planeeritud, suuresti selgesõnaline keskendunud individuaalsele õppele ja tulemused on sageli prognoositavad. **Mitteformaalne õppimine (*non-formal learning*)** - mitteformaalne õppimine on enamasti seotud inimese töö või hobidega. Mitteformaalset õppimist töökohal on sageli raske märgata, sest õppimine toimub töö tegemise ajal (Tynjälä, 2008). Põhimõtteliselt on mitteformaalne õppimine ja informaalne õppimine üks ja sama ning liigutakse nende ühtseks muutmise suunas.

**Informaalne õppimine (*informal learning*)** – juhuslik, tahtlik ja tahtmatu õppetegevus. Informaalne õpe võib olla vorm, kus õppimine on planeerimata, kuid siiski tunnustatud õppimisena töökohal. Informaalne õpe võib olla juhuslik, tahtlik ja kogemuslik, mis on integreeritud igapäevase töötamisega töökohal (Hodkinson & Hodkinson, 2004). Tahtlik ja tahtmatu informaalne õppetegevus vabahariduses sõltub suurel määral kvaliteedist inimeste tööpõhistel suhetel (Eraut, 2004). Tahtliku informaalse õppe tegevusi on lihtsam jälgida ja kirjeldada, kui need, mis on tahtmatud ning võimaldab rohkem integreerida erinevaid ülesandeid (Berg & Chyung, 2008). Informaalset õppimist töökohal mõjutavad: huvi selle valdkonna vastu, arvutiga töötamise võimalus, professionaalne suutlikkus, individuaalsuse

olemasolu, kolleegidega suhed, tööga rahulolu, töövaldkond, olemasolev töökeskkond, füüsiline lähedus ning materjaalne tunnustus (Berg & Chyung, 2008). Informaalne õppimine toimub ka läbi igapäevase sotsiaalse suhtluse nagu osalemine grupitegevustes, töötades koos teistega, lahendades keerulisemaid töö ülesandeid ja töötamine klientidega. Uuringust Eraut (2004) selgus, et õppimise oluline allikas on töötamine klientidega. See on oluline, sest kliendi olemasolu nõuab erinevate olukordade lahendamist ning kliendiga arutelu on võimalik leida uusi lähenemisi olukordadele.

Enamus tööalasest õppimisest toimub enamasti tegevustes töökohal kui väljaspool tööd (Eraut, 2004), kuna igapäevases töökeskkonnas on vajalik pidevalt õppida (Marsick & Watkins, 1990). Varasemas uurimuses Eraut *et al.* (2004b) toodi välja faktorid, mis mõjutavad informaalset õppimist tööl ning selgus, et vähe on neid inimesi, kes ei saa töökeskkonnas õppida. Tüpoloogia järgi on jagatud õpitulemused järgmiselt: 1) tööülesande täitmine sh sooritamise kiirus, nõutud oskused ja koostöö; 2) arusaamine ja teadlikkus sh kolleegidest, endast, organisatsioonist; 3) isiklik areng sh enesehindamine, oskus juhtida emotsioone, võime kogemusest õppida; 4) osalemine meeskonnatöös sh ühiselt töö planeerimine ja probleemide lahendamine; 5) järelvalve roll sh tööandjaga koostöö; 6) formaalne õppimine sh erialane teadmine, oskus ning nende kasutamine töös; 7) otsuste tegemine ja probleemide lahendamine sh keerulised olukorrad; 8) tulemuslikkus sh töö kvaliteet, väärtustamine, vastutamine. Uurimistulemustest selgus, et huvi oma praeguse valdkonna vastu mõjutas nende osalemist informaaalses õppimises kõige rohkem (Eraut, 2004b). See tundub olevat loogiline järeldus, sest inimesed on tõepoolest sisemiselt motiveeritumad ning valmis kulutama aega neid huvitavatele asjadele.

Varasemad uuringud (Eraut, 2004a; 2011) on töökohal õppimise kohta näidanud, et tööl on võimalus õppida erinevaid asju. Töökohal ei toimu ainult tööalaste oskuste õppimine, vaid saadakse ülevaade ametialastest suhetest, erinevatest rollidest, alluvussuhetest ja organisatsiooni struktuurist (Karm, 2007). Õppimise erinevad viisid võivad probleemide lahendamisel tuua kaasa loomingulisi lahendusi. Sellest tulenevalt toimub töökohal õppimine laiemal tasandil, mis nõuab nii töökaaslastega suhtlemist, teadlikkust ettevõttest ning läbi nende teadmiste ülesannete lahendamist.

Töökohal õppimist saab sageli iseloomustada, kui uute toimemehhanismide, uute tavade, uue korra ja uute toodetega harjumist või õppimist. Töökohal õppimisest rääkimisel, ei tohi me eeldada, et töökohal on ühtne keskkond kõigile õppijaile. Selle vältimiseks peame mõistma ja tundma, inimesi ümbritsevaid olukordi ja organisatsiooni erinevaid positsioone, õppimine võib olla väga erinev. Töökohal õppimise esmane erinevus võib tuleneda

indiviidide vanusest ja soost, haridusliku ja professionaalse tausta olemasolust ning ametikohtadest organisatsioonides (Tynjälä, 2008). Enamus tegevusi tööl toimuvad koostöös teiste inimestega ning nende toimimise edukus oleneb iga inimese individuaalsest panusest (Eraut, 2011). Tynjälä (2012) uurimuse järgi ei ole määravaks inimeste õppimisel tööl nende varasemad teadmised ja oskused, vaid see, kuidas nad oskavad näha ennast õppijana töökeskkonnas ning kuidas kasutavad omandatud oskusi oma töös. Kui inimesed on arvamusel, et nende oskused annavad neile võimaluse edasi arenemiseks tööl, siis nad on valmis rohkem õppima võrreldes nendega, kes ei usu oma oskustesse (Tynjälä, 2012). Seega saame järeldada, et inimeste edukus töökohal sõltub suuresti individuaalsest lähenemisest õppimisele ning oluline on oma oskuste teadlikum kasutamine tööl.

### ***1.2. Organisatsiooni toetus töökeskkonnas õppimisele***

Ühiskonnas kiiresti muutuv asukeskkonnas, mida iseloomustab suurem konkurents maailmaturul ja pidev tehnoloogia muutus toob kaasa vajaduse organisatsioonide pidevale arengule (Marsick & Watkins, 1993). Organisatsioonid, kes ei suuda kiiresti reageerida klientide vajadustele võivad kaotada turul oma positsiooni. See on sundinud ettevõtteid enam leidma ja rakendama tõhusamaid töötamise viise. Organisatsioonides on pööratud enamus tähelepanu kogu organisatsiooni õppimisele ja indiviidi õppimine on vähem tähtis (Berg & Chyung, 2008). Ettevõttes iga töötaja õppimise tõhusamaks toetamiseks on oluline mõista, kuidas toimub individuaalne töökeskkonnas õppimine (Eraut, 2004).

Töökeskkonnas õppimine võib seisneda nii uute oskuste ja pädevuste omandamises ning oma isiklike vaatenurkade muutumises või iseenda kohta õppimises (Askew & Carnell, 2011). Informaalse õppimise tulemusena oskuste ja teadmiste areng, suurendavad töötaja individuaalset töövõimekust ja annavad suuremat kasu organisatsioonidele. Tööandjal on võimalus läbi nende vaatenurkade jälgimise toetada töötajaid organisatsioonides ning kaasata ühistesse tegevustesse, mis suurendab võimalust töötada ühiste eesmärkide nimel ning tagab paremad võimalused tulemuslikkuse saavutamiseks (Askew & Carnell, 2011).

Organisatsioonid on hakanud eesmärkide saavutamiseks, pöörama suuremat tähelepanu oma töötajatele, et anda võimalus neile õppida, areneda ja tunnustada nende individuaalset lähenemist tööga toimetulekul. Töötajate töömeetodi põhikomponendiks on pideva õppimise täiustamine ja arenemine ning seda võib vaadelda kui elukestvat õppimist töökohal (Marsick & Watkins, 1993). Pidevõppe kontseptsioon Jarvis (1998) järgi on põhimõtteliselt ideaal, kui seda tegelikkuses ei korraldata. Selle kontseptsiooni kolm põhilist viisi on: täiendkoolitus (esmase hariduse järgne, kuid ei ole jätkukoolitus), korduvkoolitus (inimeste õigus saada



formalset koolitust kogu elu) ning kogukonnakoolitus (mitteformaalne koolitus, mis ei eelda ametlikke koolitusorganisatsioone). Eelpool toodud koolituseliike on katsetatud ning nüüdseks on jõutud õppiva organisatsiooni kontseptsioonini (Jarvis, 1998).

Kuigi töökohal õppimine on hiljuti saanud palju nii teadus- kui ka avaliku sektori tähelepanu, siis inimesed tahavad õppimist võrdsustada formaalse haridusega ja koolitusega (Eraut, 2004b). Marsick & Watkins (1993) väitsid, et lisaks pakutavatele koolitustele töökeskkonnas peavad organisatsioonid arvestama järgnevaid tegureid, kuidas töö on korraldatud, ümbritsevaid keskkonnatingimusi, tasustamissüsteemi ning töökohal reguleerivaid seadusakte. Organisatsioonid saavad kaasa aidata õppimise tõhustamiseks tööl järgmistel viisidel: a) organisatsiooni sidumine ümbritseva keskkonnaga; b) meeskonnas õppimise ja koostöö arendamine; c) julgustada töötajaid kollektiivis töötamisel; d) luua pideva õppimise võimalus; e) välja töötama süsteemi, kuidas korraldada ja toetada õppimist töökohal (Marsick & Watkins, 1993).

Töötajate õppimise ja teadmiste juhtimise protsesse saab ettevõtte arendada koolituste kaudu, sellega avardada nende silmaringi, täiendada oskusi ja teadmisi ning arusaamu, mille tulemusena saab ka ettevõtte juurde uusi ja kasulikke mõtteid edasiseks innovaatiliseks arenguks (Castellanos & Martin, 2011, viidatud Sung & Choi, 2014 j). Töötaja kõige tõhusam õppimise formaalne võimalus on osaleda erinevatel koolitustel.

Koolitustel õppimisele antav tähendus on iga osavõtja jaoks erinev. Erinevus tuleneb sellest, kuivõrd on arvesse võetud indiviidi tausta, tema vajadusi ja eripära ning olemasoleva koolituse eesmärki (Karm, 2007). Koolitustel õppimisel on enamasti probleemiks õpitava ülekandmine töö keskkonda ning töötaja töötamine muutuks koolituse tulemusena tõhusamaks. Koolitustelt õpitu ülekandmist pärsib ka see, et koolitustel toimub õppimine väljaspool töökeskkonda ja see raskendab osalejatel õpitu rakendamist igapäeva töö valdkonda (Marsick & Watkins, 1990). Koolitusel õpitu ülekandmine töökeskkonda on raskendatud, kuna õpitu peab ühtima praktikakogukonna reeglite, olemasolevate traditsioonide ja välja töötatud süsteemidega. Isegi edukad koolitusprogrammid ei saa garanteerida, et koolitusel omandatud uued teadmised ja oskused kantakse üle töökeskkonda (Cheng & Hampson, 2008). Töötajate juhendamise programmides peaks konstrueerima erinevaid õppimise viise, pidades silmas nii õppimise protsessi (kuidas töötajaid paremini õpetada) ja õppimise tulemust (kuidas soodustada seda õppimist rakendama tööl) ning töökeskkonda üldisemalt (Carty, Evans, Gadula, Kirby, & Knapper, 2003).

Ettevõtte saab eelkõige toetada töökohal õppimist, et julgustada töötajaid ühiselt koos töötama ja õppima (Watkins ja Marsick, 1993). Ülioluline õppeprotsessis on suhtlemine ja

õppimine kogenud kolleegi juhtnööride järgi, kes pidevalt jälgib töötaja töö tegemist ning osalemist praktikakogukonnas. Kuid see ei ole vajalik ainult uue töötaja õppimise kohta töökohal vaid ka kogemustega töötajale. Fuller & Unwin (2002) näitasid oma uurimuses, et oma igapäevases töös võivad traditsioonilisi töökohal tehtavaid asju õpetada üksteisele erinevad kolleegid olenemata vanusest, kogemusest ja ametikohast. Vanad olijad võivad juhendada algajatele mõningaid tegevusi ja uued tulijad võivad märgata teisi olulisi asju töökohal.

Eraut (2011) uurimuse järgi, on oluline töökeskkond - õppimisel töökohal, annavad paremad võimalused inimeste kaasamiseks produktiivsemalt töö erinevatesse tegevustesse. Lisaks kolleegidega kõrvuti töötamisel toimub õppimine, tekkinud küsimuste küsimisel ja tagasiside saamisel toimuvatest tegevustest ja üritustest. Samuti on võimalik õppijal näha, kuidas kolleeg tajub töökohal erinevaid olukordi ning võtab vastu otsuseid nende lahendamiseks. Need tegevused on enamasti vaikivad ja neid on keeruline seletada. Sellest tulenevalt saab järeldada, et töötamine töökohal erinevate inimestega on oluline, et saada erinevaid teadmisi ja neid paremini töökohal kasutada.

Sellest uurimusest selgus, et äärmiselt oluline õppimisele töökohal on usaldus, toetus, tunnustus ning tagasiside, eriti esimese paari kuu jooksul. Uurimuses toodi välja, et kui töötajale usaldati ülesanne, milles oli võimalus iseseisvalt otsustada, millised valikuid teha, siis peaks töötajal olema võimalus toetusele ja oluline on ülesande sooritamise järel koheselt anda tagasisidet. Selline tööandja poolne käitumine on vajalik, kuna need on faktorid, mis oluliselt mõjutavad töökohal õppimist. Toetus ja tagasiside andmine on oluline kindlustunde tekkimiseks, tõhusama õppimise, töötaja hoidmise ja pühendumise jaoks. Pikemas perspektiivis oli töötajatele oluline, saada tagasisidet nende edusammude kohta ja tutvuda organisatsiooni poolsete ootustega (Eraut, 2011). Seega töötaja ja tööandja vaheline koostöö on ülioluline, et tagada ettevõttes võimalused õppimiseks ning nende produktiivsema kasutamise tööülesannete täitmisel.

Bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada kaubandussektoris klienditeenindajana töötavate inimeste arusaamad töökeskkonnas õppimisest ja klienditeenindaja ootused tööandjate poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisel.

Sõnastati kaks uurimisküsimust:

1. Kuidas kirjeldavad kaubandussektori klienditeenindajad õppimist töökeskkonnas?
2. Kuidas kirjeldavad kaubandussektori klienditeenindajad tööandja poolset toetust töökeskkonnas õppimisel?

## **2. Metoodika**

Bakalaureusetöös on kasutatud kvalitatiivset uurimisviisi, mis annab võimaluse avada paremini uuritavate mõttemaailma, andes uuritavatele vabaduse oma mõtete ja ideede väljendamiseks (Laherand, 2004).

### **2.1. Valim**

Käesolevas uurimuses kasutasin eesmärgipärast valimit, sest see võimaldas valmisse kaasata isikud, kellel oli uurimustöö eesmärgist lähtuvalt asjakohast informatsiooni uuritava teema kohta (Guest, Brunce, & Johnson, 2006). Valimi moodustamisel võtsin aluseks järgmised kriteeriumid: 1) uuritavate sugu (kaks meest ja kolm naist) kuna selle kaudu püüdsin saada teada, kas soolised arvamused on erinevad klienditeenindajana töötamisel. 2) uuritavad, kes on töötanud kaubandussektoris 6 kuust kuni 1,5 aastani. Ajaline kriteerium tuleneb sellest, et klienditeeninduses on suhteliselt suur tööjõu volavus (*employees turnover*), mis on oluline näitaja ettevõtte konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse hindamisel ja mis ilmneb suurel määral esimesel tööaastal (Kirikal, 2010). Kaubandussektoris on vajalik tööjõu probleemile tõhusamalt keskenduda, sest see on valdkond, mis on kõige otsesemalt mõjutatav väliskeskkonna tegurite poolt (Siimon, 2009).

Tabel 1. *Intervjueeritavate andmed*

Pseudonüüm	Sugu	Tööstaaž	Ettevõtte suurus
Maarika	naine	seitse kuud	~ 185 töötajat
Meeli	naine	kuus kuud	~ 185 töötajat
Merit	naine	kümme kuud	~ 185 töötajat
Jaan	mees	üks aasta ja üks kuud	~ 120 töötajat
Aksel	mees	seitse kuud	~ 50 töötajat

## **2.2. Andmete kogumine**

Käesolevas töös kasutasin andmete kogumiseks poolstruktureeritud intervjuud, mille jaotasin erinevateks teema plokkideks ning jagasin põhi- ja alaküsimusteks. „Intervjuu suur eelis on teiste andmekogumise meetodite ees paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajatele reguleerida” (Laherand, 2008, lk 177).

Poolstruktureeritud intervjuu võimaldab esitada enamasti avatud küsimusi ning saada põhjalikke vastuseid, mille kesksel kohal on tähenduse sügavuti mõistmine (Laherand, 2008). Kvalitatiivses uurimuses püütakse intervjuude kaasabil leida teaduslik seletus intervjuueeritava mõtete avamise ja omandatud kogemuste tähendusliku mõtestamise kaudu (Kvale & Brinkmann, 2009). Sellise lähenemise kaudu püüan jõuda uurimuse eesmärgini ning selgitada kaubandussektoris uute klienditeenindajate hinnanguid ja tööandja poolseid ootusi töökeskkonnas õppimisele, mis toetuvad uuritavate kogemusetel. Intervjuu küsimuste koostamisel lähtusin varasemast uurimusest (Loogma, 2004) ning uurimistöö eesmärgist.

Intervjuu kava (esitatud lisas 1) esimese plokki küsimused on teemal uuritava hariduskäik ja varasem töökogemus. Teise plokki küsimused on uuritava praeguse töö kohta. Selles ploki on küsimused, kus palun kirjeldada tema tööülesandeid, milliseid teadmisi ja oskusi läheb vaja nende täitmiseks ning millised on toetavad ja takistavad tegurid. Samuti soovisin välja selgitada, kuidas toimub kommunikatsioon ettevõttes, nii kaastöötajatega ja juhtkonnaga suhtlemisel ning milline on arusaam töökeskkonnas õppimisele. Kolmanda plokki küsimused on uuritava tuleviku kohta. Palusin kirjeldada uuritava edasise karjääri tegemise võimalusest ettevõttes ja millised muutused need endaga kaasa toovad ning millised on nende arvamused suurenenud võimalusest minna tööle välismaale. Neljanda plokki küsimused on uuritava pädevuse kohta, kus palusin kirjeldada lähemalt ettevõtte teenindusreegleid ja tõekspidamisi klienditeenindaja ametikohal töötamisel ning töötajate arvamusi tööülesannete täitmise tagasisidestamisest ja ühisürituste korraldamisest. Intervjuu lõpus esitasin küsimuse intervjuueeritavale, et oleks tal veel soovi midagi juurde lisada või täpsustada töökeskkonnas õppimise kohta.

Uuritavatega võtsin ühendust nende tööandjate kaudu. Saatsin ettevõtte juhile e-kirja, milles tutvustasin ennast ja uuritavat teemat. Palusin abi oma lõputöö uurimuse läbiviimisel uuritavate leidmisel ning selgitasin konfidentsiaalsuse tagamist. Seejärel kohtusin viie uuritavaga ja vahetasime kontakte ning edasine suhtlus toimus intervjuueeritavatega personaalselt e-kirja teel. Intervjuueeritavatele saadetud kirjas intervjuu läbiviimise protseduuri ning konfidentsiaalsuse tagamisest. Leppisime kokku mõlemale osapoolale sobiva aja ja koha.

Koha valikul oli määrav, et intervjuueeritav tunneks ennast mugavalt ning saaksime segamatult vestelda.

Intervjuu läbiviimisel küsisin intervjuueeritavalt veel kord üle, kas intervjuu salvestamine on talle sobilik. Rääkisin lähemalt intervjuu läbiviimise üksikasjadest. Juhtisin tähelepanu, et mõned küsimused võivad tunduda sarnasena erinevates kohtades, siis pole vajadust kohkuda, vaid julgesti uuesti rääkida.

Intervjuu salvestamiseks kasutasin *Audacity* programmi, mis toimis tõrgeteta ning lühim intervjuu kestvus oli 40 minutit ja pikim 1 tund ja 12 minutit.

Valiidsuse suurendamiseks viisin läbi pilootintervjuu. Pilootintervjuu viisin läbi inimesega, kes oli töötanud neli kuud kaubandussektoris klienditeenindajana ning veendusin, et valitud ajaline kriteerium on õigustatud, kuna tema intervjuust tuli välja palju huvitavaid mõtestatud argumente, mis aitaksid ettevõttel töötajate rahulolu tagada.

Läbiviidud pilootintervjuu järgselt korjegin intervjuu küsimusi vastavalt uurimustöö eesmärgile. Vähendasin suletud küsimusi, jagasin pea- ja alaküsimusteks ning lisasin täiendavaid küsimusi (näiteks küsimused ettevõttes korraldatavate ürituste kohta klienditeenindajatele). Pilootintervjuud uurimuses ei kasutatud, kuna küsimuste muudatusi oli suuremas mahus, kui vastav nõue ette näeb.

Tegelesin pidevalt uurimisprotsessi käigus teemakohase materjali lugemisega.

### **2.3. Andmeanalüüsimeetod**

Käesolevas uurimuses toimub andmeanalüüs läbi kvalitatiivse induktiivse sisuanalüüsi, mis toetub tugevalt keele kui kommunikatsioonivahendi tunnusjoontele ja teksti sisulisele tähendusele ning samatähenduslike tekstilõikude koondamiseks erinevate kategooriate alla (Laherand, 2008). Kvalitatiivse sisuanalüüsi tugevuseks on, et ta põhineb olemasoleval tekstil. Selle analüüsi käigus ei taandata tekstide sisurikkust, nüansse numbrilistele koodidele, uuritavat nähtust ei moonutata ega liiguta sellest liiga kaugele (Kalmus, Linno & Masso, 2015). Uurimustulemusteni jõudmiseks kasutasin induktiivset sisuanalüüsi, mis võimaldab tuletada erinevad kategooriad olemasolevatest andmetest. Selline protsess kujutab endast avatud kodeerimist, kategooriate loomist ja nendest suuremate peakategooriate moodustamist (Elo & Kyngäs, 2008). Kvalitatiivne sisuanalüüs võimaldab kirjeldada, millised inimesed tajuvad töökeskkonnas õppimist ning leida uuritavas teemas uusi argumente.

Andmete analüüsimist alustasin intervjuude täismahus transkribeerimisega. Uurimuses, kus kirjeldatakse uuritavate teadmisi ja kogemusi on andmetes leiduvate muustrite ja teemade kõrval oluline näidata, kuidas uuritavad kirjeldavad mingisuguseid olukordi või nähtusi.

Seega on oluline intervjuu võimalikult täpselt sõna-sõnalt transkribeerida (McLelland, MacQueen, & Neiding, 2003). Transkribeerisin ka rääkija kordused nt alustas ühe mõtte väljendamist mitu korda, sest see peegeldab uuritava mõtlemisprotsessi (Laherand, 2008). Transkribeerimisel lisasin sulgudesse märkmeid, kui rääkija rõhutas mõnda kohta või väljendas ennast mitteverbaalsel moel (mhm, jaa).

Transkribeeritud teksti saatsin kolmele uuritavatavale üle vaatamiseks, et nad saaksid lugeda enda intervjuud ning vajadusel muuta või täiendada. Kaks intervjuueeritavat saatsid mulle täiendustega teksti tagasi. See aitas kaasa usaldusväärse suurendamisele. Intervjuude transkribeerimise aeg sõltus intervjuueeritava räägitud teksti arusaadavusest ja diktsioonist. Ühe intervjuu transkribeerimiseks kulus umbes seitse kuni kaheksa tundi ja transkribeeritud intervjuude lehekülgi kokku läbiviidud viie intervjuu kohta umbes viiskümmend lehekülge teksti. Intervjuude transkribeerimise järel tegin endale eraldi lehe intervjuueeritavate taustaandmetest. Sellele kirjutasin intervjuueeritava nime, vanuse vahemiku, pseudonüümi, töökogemuse, ettevõtte suuruse, mis andis esmase ülevaate intervjuueeritavate kohta.

Uurimistöö andmete analüüs toimus andmetöötlusprogrammiga *QCAmap*. Selle tarkvara kasutamisega on võimalik hallata suurtes kogustes kvalitatiivseid andmeid (Burnard, Chadwick, Gill, Stewart & Treasure, 2008) ning on vaba juurdepääsuga tarkvara kvalitatiivse sisuanalüüsi tegemiseks (Mayring, 2014).

Andmetöötlusprogrammis *QCAmap* andmete kodeerimiseks on vaja eelnevalt salvestada kogu tekst .txt formaati ja laadida see programmi üles. Teksti lisasin andmetöötlusprogrammis kahe püstitatud uurimusküsimuse alla ja nendest tulenesid tekkinud kodeerimisrühmad. Igale koodile tekkis kodeerimisrühmas eraldi nimetus, mis koosnes tähest ja numbrist.

Andmetöötlusprogrammis toimus andmete korduv läbilugemine, see on vajalik selleks, et saavutada teksti mõtte sügavus (Hiesh & Shannon, 2005). Seejärel valisin tähenduslik üksuse, mille põhjal tehakse kodeerimisotsus. Tähenduslikuks üksuseks võib olla sõna või lause, mis on seotud uuritava teemast tuleneva tähendusega (Graneheim & Lundman, 2004) ning see võib olla mitu lauset ja sisaldada mitut mõtet (Elo & Kyngäs, 2008).

Andmete kodeerimine viiakse läbi avatud kodeerimisena, st „märkmep ja pealkirjad kirjutatakse teksti juurde selle lugemise ajal“ (Elo & Kyngäs, 2008, lk 109). Teksti kõrvale kirjutatakse kokkuvõtvad laused e koodid nende koostamisel tuleb lähtuda tähenduslikust üksusest. Andmetöötluskeskkonnas tekkisid koodidele numbrid ja tähed (C10). Kahe uurimisküsimuse kohta moodustus 86 erinevat koodi. Näide koodide moodustamisest ja koodiraamatust (lisa 2).

Reliaabluse suurendamiseks viisin läbi korduskodeerimise, mis aitab kaasa kodeerijasisese kooskõla leidmisel ning tagab stabiilsuse (Mayring, 2014). Teisel ajahetkel kodeerimisel muutsin mõne koodi sõnastust ja kustutasin mõne koodi. Usaldusväarsuse suurendamiseks lasin lugeda ja kodeerida teksti oma juhendajal, et leida kodeerijatevaheline kooskõla. Uurimuse usaldusväarsuse suurendamiseks on Cresswell & Miller (2000) soovitanud teha koostööd isikuga, kes ei ole antud uurimusega seotud. Kvalitatiivse sisuanalüüsi aine raames oli võimalus veel ühele kaaskodeerijale, kes kodeeris kahel intervjuul erinevad uurimisküsimused. Need erinevad meetodid andsid võimaluse saadud koodi võrrelda, eriarvamuste korral arutleda ning jõuda koodide osas üksmeelele, st leida kõige õigem kood olemasolevale tähenduslikule üksusele (Laherand, 2008).

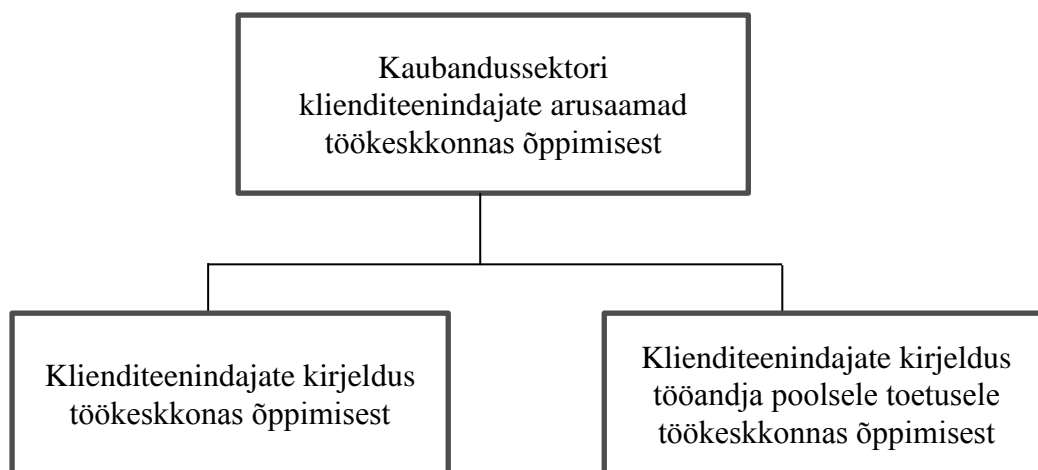
Peale kodeerimist jagasin koodid oma uurimisküsimuste põhjal kahte rühma. Esimene rühm klienditeenindajate kirjeldused töökeskkonnas õppimisest ja teine rühm klienditeenindajate kirjeldus tööandja poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisest. Kogu andmestiku, mis moodustus *exceli* tabelis, vormindasin eraldi dokumendina, kus reastasin sarnased koodid koos tekstiga üksteise alla. Selle dokumendi printisin välja, et saada terviklik ülevaade koodiraamatust koos tekstiga.

Koodide korduva lugemisega saab eristada tähenduselt sarnased koodid ning paigutada alakategooriatesse, millele antakse sisu iseloomustav nimetus (Laherand, 2008) ja koodid koondatakse alakategooriate alla (Hsieh & Shannon, 2005). Moodustatud kategooriad võivad olla sarnaselt koodidega sõnastatud üldistatult, kuid võimalikult tekstilähedased või läbimõeldud (Kalmus, Linno, & Masso, 2015). Näide sellest, kuidas koodidest moodustati alakategooriad on esitatud tabelis 2.

Tabel 2. Koodidest alakategooriate moodustamine

Koodid	Alakategooria
Varasematest kogemustest õppimine	klienditeenindaja kogemusest õppimine
Iseseisev õppimine töökohal	
Erinevatelt kolleegidelt õppimine	
Kliendiga suhtlemise õppimine	
Targematelt klientidelt õppimine	

Saadud alakategooriatest moodustasin kaks peakategooriat, mis moodustasid alakategooriate sisu iseloomust lähtuvalt. Esimene peakategooria klienditeenindajate kirjeldus töökeskkonnas õppimisest ja teine peakategooria klienditeenindajate kirjeldus tööandja poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisest. Pea- ja alakategooriate moodustamise tabel toodud lisas 3.



Joonis 1. Peakategooriate jaotus

Tulemuste kirjeldamisel lähtun kahest peakategooriast, milleks on klienditeenindajate kirjeldus töökeskkonnas õppimisele ja klienditeenindajate kirjeldus tööandja toetusest töökeskkonnas õppimisele. Tulemuste näitlikustamiseks kasutan intervjuudest välja võetud tsitaate, mis on töös esitatud kaldkirjas ja mida on vähesel määral toimetatud. Välja jäetud mõned ebavajalikud sõnad näiteks “nojah”. Andmete analüüsimisel ja tõlgendamisel on uurija kohustus kaitsta uuritavate anonüümsust (Laherand, 2008). Käesolevas uurimuses kasutasin uuritavate nimede asemel pseudonüüme ning vältisin tsitaate, mille põhjal oleks võimalik uuritavaid tuvastada.



### 3. Tulemused

#### 3.1. Klienditeenindajate arusaamad töökeskkonnas õppimisest

Käesolevas uurimuses on tulemused esitatud vastavalt töö eesmärgile, mis on kajastatud klienditeenindajate vaatepunktist ning tulemustes on juttu sellest, kuidas klienditeenindajad õpivad töökeskkonnas ja tõlgendavad tööandjate poolt kehtestatud nõudmisi töökohal ning kuidas kirjeldavad tööandja poolt toetust töökeskkonnas õppimisest. Klienditeenindajate arusaamad jagunesid intervjueritavate vastuste põhjal kaheks suuremaks peakategooriaks: (1) klienditeenindajate kirjeldus töökeskkonnas õppimisest ja (2) klienditeenindajate kirjeldus tööandja toetusest töökeskkonnas õppimisele. Uurimistulemusi esitan peakategooriatest lähtuvalt, mille all toon välja tulemused alakategooriate kaupa ning selgitan tekstinäidetega alakategooriate sisu.

**3.1.1. Klienditeenindaja kirjeldused töökeskkonnas õppimisest.** Intervjueritavate kirjeldustest ilmses erinevaid võimalusi, milliseid teadmisi on töökeskkonnas töötamiseks vaja. Kuidas ja kellelt nad seda õppisid ning kui oluline on varasemate teadmiste omandamine, mida saab rakendada oma igapäevases töös.

**(1) Klienditeenindaja omandatud teadmised, oskused.** Intervjuudes toodi välja erinevaid varasemaid ja ka eelneval töökohal omandatud teadmisi ja oskusi, mis on kasuks tulnud klienditeenindajana töötades. Olulisena toodi välja erinevate keelte oskus ning ka teadmised, füüsikast, keemiast, geograafiast ja majandusest. Oluliseks peeti ka psühholoogia ja suhtlemise õppimist. Intervjuudest selgus, et psühholoogilised mõjutused panevad kliendid rohkem ostma.

*Hästi palju on mulle kasuks tulnud füüsika, keemia ja maailma geograafia õppimine. /.../. Kui klient tuleb ja soovib magamiskotti osta, et läheb Lõuna-Ameerikasse, täpsemalt Andidesse 2000 meetri kõrgusele/.../. Siis on väga hea, et ma teaksin milline kliima seal on või palju kraade. Alati on võimalus kasutada arvutit, et kindlaks teha/.../see on selline kompleks teadmiste jagamine. Mida rohkem tead seda parem.(Aksel)*

Intervjueritavad kinnitasid, et klienditeenindajana töötamisel on võimalik toetuda varasematele kogemustele, mis on aidanud neil mõtestada töökohal õppimist ning töötamist. Intervjueritavad pidasid oluliseks iseõppimist töökeskkonnas, et vaatavad töökaaslasi aga lõpuks otsustavad ise, kuidas saavad kõige paremini teenindatamisel hakkama (nt nõudlik klient).

*Ma tegelesin enne matkamisega, aga see müümine on hoopis teine asi. Hästi palju igasuguseid fakte, detaile nt milline kellarihm, millisele kellale sobib. (Aksel)*

*Ma olen õppinud turismikorraldust. Klienditeeninduse osa oligi see, et ma pean teiste inimestega suhtlema ja andma neile mistahes nõu. (Meeli)*

Erialast haridust (formaalharidust) ühelgi intervjueeritaval ei olnud, samas peeti oluliseks erialaste teadmiste omandamist, kas siis kutsekoolis või koolituste näol. Üks intervjueeritav tõi välja, et eelnev erialane õppimine ei ole oluline. Tema jaoks on tähtsam, kas oled sündinud selleks või ei. Uuritav, kes oli õppinud kutsekoolis turismikorraldust tõi olulisena välja, et ta on saanud kasutada omandatud teadmisi ka klienditeenindajana töötamisel.

*Oluline on ta nüüd küll. Aga ma ei ole päris kindel, millises mahus seda kutsekoolis õppima peaks. Aga mingisugune baas võiks olla. (Jaan)*

*On küll oluline, sest ma arvan, et paljud lihtsalt ei sobi teenindajaks ja kui seda õppida, siis näed ise kas sa sobid või ei. Ja ütleme, et kui sa muidu seda ei osanud, siis on võimalik õppida. (Meeli)*

Toodi välja olulisena hea kaubatundmise vajalikkus, mis eeldab õppimist ning oskust soovitada tooteid/kaupu kliendile tema vajadustest lähtuvalt. Toodi veel välja, et kuna pakutava kauba valik on nii lai, siis selle tundmine aitab toime tulla ka uutes olukordades. Tõsteti esile, et oluline on õppida selgeks toote müümise argumendid, mida ja kuidas müüa. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et kõige keerulisem on töökohal saada ülevaade müüdavast kaubast, kuna toote valik on nii lai ja igal tootel on oma eripära. Mõned arvasid, et kõige keerulisem on ettevõtte struktuuri tundma õppimine, kuna hästi palju on erinevaid valdkondi (nt kauba tellijad ja kauba saatjad) ja, kui seda ei ole vaja kogu aeg teha, siis valmistab see natukene raskusi.

*Nagu see põhimõte, et tuleb anda infot kliendile, mis kaup meil müügil on ja mille jaoks see sobib ning oluline on tuua välja ka see, mille jaoks ei sobi. (Aksel)*

*Osakond, kuhu sa lähed, õpid kaupa tundma (eelnevad oskused ja teadmised) ja selle kauba/toote endale selgeks tegema. Kui sa kaupa ei tunne, siis müüa ei saa. (Merit)*

Olulisena toodi välja loogilise mõtlemise ja loovuse vajalikkus, selle oskuse abil on võimalik läheneda asjadele või ülesannetele laiemalt. Klienditeenindajana töötamisel pidasid kõik vajalikuks väga head suhtlemisoskust.

*Töökohal on vaja hästi palju loogiliselt mõelda kuna klientidel on väga leidlikud küsimused. (Aksel)*

*Kindlasti tuleb kompuuter peas tööle panna ning mõelda järele, kuidas oskuslikult tegutseda. Klient tuleb sooviga, siis saan enda peas välja mõelda protsessi ja lahenduse ning juhtida seda protsessi. (Jaan)*

Intervjueeritavad tõid olulisena välja info otsimise oskuse erinevate toodete müümisel ning tööülesannete täitmisel. Oluliseks peeti info olemasolu erinevates kaustades paber kandjal, kust on võimalik kohe ja järel vaadata. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et vajadusel otsivad nad teenindamisel ise internetist juurde materjali konkreetse toote kohta.

*Kliendil on vaja mingit tervet komplekti matkamiseks, siis peab oskama leida laialdasemat infot selle kohta, et pakkuda terviklahendust. (Aksel)*

Mõned intervjueeritavad tõid välja, et nad on ise arenenud ning oskavad paremini käituda ka kliendina. Tõid välja olulise asjana, et kliendina pead olema rahulik ning teenindajana pead andma just sellist teenindust nagu sa ise tahaksid saada.

*Ma arvan, et ma olen ise palju paremaks kliendiks muutunud, sest nüüd ma saan aru, kui oluline see on. Nüüd üritan poes võimalikult rahulik olla. (Aksel)*

**(2) Klienditeenindaja kogemusest õppimine.** Intervjuudes toodi välja erinevaid võimalusi töökohal õppimiseks: 1) enda kogemusest; 2) erinevate kolleegidega suhtlemisel; 3) klientidega suhtlemisel. Esmaselt pidasid intervjueeritavad oluliseks iseseisvust, et oma tööülesannetega hakkama saada. Üks intervjueeritav tõi välja, et neil ongi suuremad õigused iseotsustamisel, kuidas kliente teenindada. Intervjueeritavad pidasid iseseisvuse puhul tähtsaks ka loovat mõtlemist klientidega suhtlemisel, riulite sättimisel või kauba väljapanemisel. Intervjueeritavad tõid välja, et nädalavahetustel juhataja enamasti puhkab, siis on vaja iseseisvalt hakkama saada. Klienditeenindajad pidasid iseseisvuse juures oluliseks ka teiste käest nõu küsimise oskuse. Oluliseks peeti tekkinud olukorda lahendada oma kogemusi kasutades, mitte öelda kliendile, et ei saa teda praegu aidata. Intervjueeritavad pidasid oluliseks julgust, et klientidele läheneda ja neid abistada. Mõned tõid välja olulisena, et neil on võimalik iseseisvalt otsustada, kuidas nad tööülesande lahendavad ning oluline on teenindamisel kliendi heaolu.

*Läheneb ise kõikidele klientidele, kes läheb ja aitab. Alati julgeb soovitada midagi. Kõige parem on, kui kõikidele probleemidele on alati lahendus olemas. Isegi kui klient tahab midagi sellist, mida meie ei paku, siis kas me pakume midagi muud või julgeme saata kliendi teise poodi, kui me teame, kust seda toodet võiks leida. Tähtis on, et kliendi soovid saaksid täidetud ja mõlemad osapooled oleksid lõppkokkuvõttes rahul. (Jaanika)*

Intervjuudes toodi välja hästi olulisena kolleegidega suhtlemine töökohal, nendega koostöö tegemine, mille all mõeldi kolleegidelt oskuste, kogemuste õppimist ja enda teadmiste, kogemuste jagamist. Intervjuudes kirjeldati, et töökohal olid õpetajaks kolleegid, mis jagunesid omakorda: 1) sama tööd tegevad kolleegid, 2) teenindusjuht, 3) juhataja, 4) osakonnajuhataja, 5) moenõustaja. Intervjueervjuudest selgus, et oluline on julgeda alati

küsida, kui tekib selleks vajadus. Intervjueeritavad õppisid põhiliselt sama tööd tegevatest kolleegidelt, kes õpetasid ka nii kassas kui müügisalis teenindamise põhimõtteid. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et esmased juhtnöörid annab juhataja, osakonnajuhataja, teenindusjuht ja hiljem õpetavad töökohal sama tööd tegevad kolleegid. Üks intervjueeritav nimetas õppimist moenõustajalt, kelle poole on kolleegil ja kliendil võimalus abi saamiseks pöörduda. Oluliseks peeti erinevate kolleegidega teha koostööd töökohal, mille kaudu jagatakse olemasolevaid kogemusi. Mõned intervjueeritavad arvasid, et juhatajaga avatud suhtlemine on hästi oluline, see aitab töökohal arutada erinevaid asju, mis on hästi ja mis halvasti ning kuidas edaspidi paremini asju teha. Uurimuses osalejad on oma kolleegidega väga rahul ja õnnelikud, et on sattunud meeldivate inimeste keskele.

*Ise pead olema julge, et küsida töökaaslastelt. Alguses lähed uue töötajana ettevõttesse ja räägitakse sulle kõik asjad ära aga esimese kogemusega oled nagu peata kana. Ja kui aru ei saa, siis küsida kogu aeg, et sind huvitab see ning saaksid selle ikka selgeks. Kolleeg võib rääkida küll aga, kui sa selle vastu huvi ei tunne, siis võid rääkida palju tahad. (Jaanika)*

Väga oluliseks pidasid intervjueeritavad arvutialaseid oskusi, mida nad on õppinud iseseisvalt või kolleegidelt töökohal. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et enamasti infot toodete kohta on arvutis e-võrgustikus. Kõikidel intervjueeritavatel toimub töökohal töötamine kassas, kassasüsteemid - toodete müümise tehing toimub arvutis. Samas pidas intervjueeritav klienditeenindajana töötamisel oluliseks ka tehniliste oskuste õppimise (nt midagi parandada, riuleid ehitada, kruvisid seina keerata).

*Arvutialased oskused on kindlasti väga olulised. Kõik töötab ju elektrooniliselt kõik laoseisud, kassad/.../, mis on läbiv nagu arvutites. (Aksel)*

Intervjuudes toodi välja, mida nemad on saanud kolleegidele õpetada ning põhiline oli läbivalt müüginippide ja varasemate teadmiste jagamine. Olulisena toodi välja klienditeenindaja positiivse ja rõõmsa meele olemasolu, mis aitab kaasa õppimisele.

Intervjueeritavad pidasid oluliseks klientide olemasolu tähtsust ning iga uus klient toob kaasa uue olukorra, mida tuleb oskuslikult lahendada. Toodi välja, et oluline on klienti kuulata ning vajadusel soovitada, kui ta seda soovib. Intervjueeritavad tõid olulisena välja, et klienditeenindajana on vajalik klienti tunda ning tema vajadusest teenindada ning nägid selles suhtlemise õppimist. Klienditeenindajad arvasid, et nad suudavad kontrollida olukorda raske ja pahura kliendiga. Üks intervjueeritavatest tõi välja, et pahur klient on õpetanud talle inimesi välja kannatama. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et neid ei häiri see, kui klient on nendest targem või teab asjadest rohkem.

*Kunagi ei tea, millal klient tuleb või mida ta soovib, siis pead alati olema valmis klienti teenindama ja abistama. Alati on selline valmisolek ja kõik päevad on erinevad. (Jaanika)*

*Klient tuleb ja teab rohkem, kui mina, siis ma alati kuulan huviga ja küsin tema käest. Mul sellega probleemi pole, et tunnen ennast halvasti, kui klient on minust targem. (Aksel)*

### **3.1.2. Klienditeenindajate kirjeldus tööandja toetusest töökeskkonnas õppimisele.**

Intervjueeritavad kirjeldavad tööandja poolset toetust väga olulisuse faktorina töökeskkonnas õppimisel. Intervjuudes toodi välja erinevaid võimalusi õppimise toetamisest töökohal ning toodi välja ka põhiline takistav tegur õppimisele töökeskkonnas. Tööandja poolset toetust kirjeldati põhiliselt läbi erinevate koolituste korraldamise ja erinevused tulenesid ettevõtte suuruselt. Koolituse vajadus tulenes ettevõttes põhiliselt, kas uute töötajatega või uute toodete tulekuga ettevõttesse.

**(1) Erinevate koolituste korraldamine.** Intervjueeritavad nimetasid, et korraldatakse üldkoolitusi, kus räägitakse ettevõtte visioonidest ja tegevusest ning tulemustest. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et ettevõtte korraldab koolitusi, mis on teooria vormis ning sisutühjad. Teoreetilisi koolitusi peeti ka vähe produktiivseteks, sest need toimuvad töökeskkonnast väljas pool ning saadud info läheb ruttu meelest. Üks intervjueeritav tõi välja teoreetilise tootekoolituse vähe tõhususe kuna toote info jookseb arvutisse, kust saab seda iseseisvalt lugeda. Tõsteti esile praktilisi teeninduskoolitusi, kus koolitusel osalejad saavad ise proovida, käe külge lüüa ning teenindussituatsioone läbi teha. Eraldi toodi välja uue töötaja infopäev, kust klienditeenindaja saab esmased teadmised töökohast ning ettevõttest üldiselt. Üks intervjueeritav nimetas teeninduskoolitusi olulisuseks, et need on aidanud tal näha vigu, mida ta ise on teinud töötamisel. Mõned intervjueeritavad olid arvamusel, et koolitusi korraldatakse ettevõttes piisavalt ning arvestatakse ka töötajate soove erinevate koolituste vajalikkusest. Olulisena toodi välja pidev koolitamise võimalus ja koolitada tuleks kõiki töötajaid ettevõttes, olenemata tööstaazist. Pideva koolitamise all näevad intervjueeritavad võimalust klienditeenindajana edasist arengut, et taotleda kõrgemat taset ning liikuda ka karjääriredelil ülesse poole. Mõned intervjueeritavad pidasid oluliseks teenindusprotsessi juhtimise koolituse korraldamist ettevõttes, mis annaks suurema kindluse klientide teenindamisel.

*Kõige paremini töötavad sellised aktiivsed „käed külge koolitused“. Näiteks ma mäletan siiani mingeid asju, sellest suve alguse koolitusest, kus me panime telke kokku. See on niipalju parem, kui mingite asjade tuim kuulamine. (Aksel)*

Olulisena toodi veel välja, et töötajad võivad teha ettepanekuid, milliseid koolitusi neil veel vaja oleks, mis aitaks neid tõhusamalt töötada. Selgitati, et enamuse koolitusi võiksid olla kooskõlastatud töötajatega, et nad saaksid valmistuda koolitusel osalema, mis aitaks kaasa koolituse efektiivsusele. Üks teenindaja tõi olulisena välja raske kliendi koolituse olulisuse, et saada teadmisi kuidas sellega paremini toime tulla.

*Kindlasti need koolitused, mis on klienditeeninduse erinevatest vaatenurkadest. Ma tean, et meil on teenindajad käinud raske kliendi koolitusel, kus mina veel käinud ei ole. Ma kujutan ette, et see võiks olla päris huvitav. /.../. Teinekord saad küll sellega hakkama aga see ei pruugi olla nii hästi, kui sa oleksid õppinud seda tegema. (Meeli)*

**(2) Erinevate ürituste korraldamine.** Intervjueeritavad nimetasid, et ettevõtte korraldab traditsioonilisi üritusi - suvepäevad ja jõulupidu. Enamasti intervjueeritavad arvasid, et ettevõtte korraldab üritusi töötajate ühtsemaks kollektiiviks muutmise eesmärgil, kus nad saavad üksteist paremini tundma õppida. Väljendati ka arvamust, et ettevõtte eesmärk on ürituste korraldamisega töötajate motiveerimine tõhusamalt töötama ja sellega saab ettevõtte suuremat kasumit teenida. Intervjueeritav tõi välja matka ürituse, kus nad said erinevaid matka tooteid käsitleda. Toodi välja, et korraldatakse ettevõttes töökoha siseseid üritusi (nt ostlejate pidupäev), mida peeti hästi motiveerivateks üritusteks. Intervjueeritavad üldiselt traditsioonilistest üritustest otsest õppimist ei täheldanud. Mõned nägid üritustest osavõtmisel võimalust üksteise tundma õppimist.

*On suvepäevad ja jõulupidu. Tegelikult on ka need töökoha sisesed üritused nt ostlejate pidupäev. Klienditeenindajad võtavad selles mõttes sellest osa, et see on selline kostümeerimine. Töötajatele on ette antud erinevad stiilid, mille järgi peaksid kõik riietuma ja toimub võistlus, kus lett või osakond võistlevad omavahel terves ettevõttes. See on täitsa vahva, siis on nii mõnigi kord, mille nimel natukene pingutada või midagi teistmoodi teha. See päev on hoopis teistmoodi. (Meeli)*

**(3) Elukestva õppe toetamine.** Intervjueeritavad tõid välja olulisena pideva õppimise võimaluse - elukestva õppena. Oluliseks peeti, et inimesel oleks võimalik juurde õppida ning töö kõrvalt käia ülikoolis. Selgitati, et töötamine osalise töökoormusega ning paindlik töögraafik annab soovijatele pideva õppimise võimaluse ning klienditeenindajad näevad nendes tööandja poolset toetust õppimisel ja kindlustunde loomist. Olulisena toodi välja omatöötaja soodustuse saamise võimalus toodete ostmisel.

*Aga koolitamine selles kontekstis, et tuleb areneda edasi ja juurde õppida. Ja, et olla parem klienditeenindaja on õppimist kindlasti vaja. Ma nüüd ei tea, kas seda oleks vaja põhjaliku programmiga vaja teha, pigem võiks olla elukestev õpe läbi aastate. (Jaan)*

**(4) Teenindusreeglite kehtestamine töötamisel.** Mõnedel intervjueeritaval olid ettevõttes töötajatele koostatud teenindusreeglid, mille järgi peaks klienditeenindaja oma tööd töökohal tegema. Üks intervjueeritav ei osanud täpselt öelda, et oleks teenindusreeglid ettevõttes olemas vaid tegutses klientide teenindamisel enda äranägemise järgi viisakalt, austavalt ja avatult. Mõned intervjueeritavad tõid välja kuus põhiväärtust, mis on neil töökaarti peal kirjas: ausus, koostöö, ustavus, loovus, rõõmsameelsus ja abivalmidus. Neli intervjueeritavat tõid välja, et oluline on klienditeenindajana neid kehtestatud teenindusreegleid peegeldada oma teeninduses. Mõned intervjueeritavad tõi välja, et ettevõttes on teeninduskaustades erinevad juhised klienditeeninduse kohta, mida peab oskama oma tööd tehes kasutada. Üks intervjueeritav arvas, et tal on teenindusreeglid küll ununenud, aga see ei sega teda teenindamisel.

*Ma ei usu, kui mul on need isegi meelest läinud, et ma ei peegeldaks neid oma igapäevases töös. (Jaan)*

*Meil on kuus põhiväärtust. Ja need on töökaardi peal kirjas. /.../, et teenindaja on nagu selle organisatsiooni peegel, et ta peegeldabki seda milline olukord seal on, kui rõõmsameelsed/.../ja abivalmid. (Jaanika)*

**(5) Tööandja poolne tagasiside, tunnustamine ja tasustamine.** Intervjueeritavad tõid välja, et põhiline tagasiside andmine toimub läbi teenindusreeglite täitmise kontrollimise. Selles tagasisides on välja toodud hinnang klientidelt ja kolleegidelt (töökaaslastel, juhataja, osakonnajuhataja, teenindusjuhi) klienditeenindaja töötamisele töökohal ja testostude tagasiside ning toodete tundmise testi tulemused. Üks intervjueeritav tõi välja, et testostud on vajalikud aga nende tagasiside peaks olema kohene, see annaks võimaluse mõnda asja kiiremini muuta. Üks intervjueeritav tõi välja, et neil on põhiline püsikliendi hinnang klienditeenindaja tööle, mida teostatakse jooksvalt arvutipõhisena. Kliendile saadetakse meil, kus tal palutakse hinnata oma teeninduskogemust toote ostmisel. Seejärel reastatakse klienditeenindajad tulemuste järgi pingeritta ning tublisid tunnustatakse ning natukene kehvemate tulemustega palutakse võtta tublidest eeskujuga viiakse läbi personaalne vestlus. Mõned intervjueeritavad tõid välja, et personaalset tagasidet ja tunnustust võiks rohkem olla. Oluliseks nimetasid nii positiivset, kui ka negatiivset tagasidet oluliseks. Tööandja poolne tagasiside toimub personaalse vestluse vormis ning paberkandjal edastatakse kõik tulemused. Tõsteti esile töötaja tunnustamist ning motiveerimist. Mõned intervjueeritavad selgitasid, et mõnes olukorras sa kahtled endas aga tunnustamise kaudu saad teada, et sa töötad õiges suunas. Oli arvamusi, et tööandja poolne (osakonnajuhataja, teenindusjuht) tunnustamine toimub ka suuliselt, kus tullaksegi juurde ja öeldakse, et tubli töö. Mõned intervjueeritavad

nimetasid, et tasustamine toimub ettevõttes vastavalt töötaja omapoolsele panusele. Enamus intervjueeritavad arvasid, et palk on hetkel nende materiaalseks heaoluks vajalik.

*Kuigi viimasel ajal seda väga ei juhtu. See võib tuleneda ka sellest eestlaslikust tagasihoidlikkusest, et tunnustust ei tule väga tihti. Näide: juhtkond saatis kirja, et olete nii tublid aga seda personaalset tagasidet võiks rohkem olla. Just ülemuse ja juhtkonna poolt jääb see kuidagi kaugeks või anonüümseks. Juhtkond vaatab numbreid ning ei näe inimest seal taga. Ja tagasiside (mis on hästi, mis halvasti). Niisugust asja võiks olla rohkem, saaks teada mida tuleks muuta. (Jaan)*

Enamus intervjueeritavaid pidasid oluliseks töötajate motiveerimist ning tööandja koostööd töötajatega. Intervjueeritav arvas, et kõige paremini töötab äri siis, kui see mingisuguseks sümbioosiks kokku voolida. Pidas oluliseks, et ülemus otsustab aga tõi välja ka olulisena, et töötajal on võimalus ülemusele öelda, et milliseid uusi tooteid müüki võtta või mida võiks teistmoodi teha. Oluliseks peeti, et tööandja peaks olema nõudlik aga selles mõttes, et distsipliin oleks ettevõttes. Üks töötaja tõi välja, et tal on võimalus tutvuda neli tundi kuus toodetega, mis arvestatakse töötaja sisse ja tema arvates on see motiveeriv.

*On küll ülemus see, kes otsustab aga samas on väga hea, kui on selline võimalus, et iga töötaja võib vabalt ülemusele öelda, et ma olen täheldanud pikemat aega sellist asja. Inimesed küsivad kogu aeg mingit ühte toodet ja meil seda toodet valikus ei ole ning võiks mõelda selle müüki võtmisele. (Aksel)*

Intervjueeritavad nimetasid olulise takistusena karjääri tegemise võimaluse puudumise kuna ettevõtete töötajad on suhteliselt paiged ja juhtivaid kohti ei teki nii palju. Mõned intervjueeritavat tõi välja arenemisevõimalusena tasemete tõstmist, millega on võimalik natukene tasu juurde saada aga see ei ole eriline karjääriredelil tõus. Selgitati, et on võimalus taotleda erinevaid astmeid teenindaja ja teenindaja-konsultant aga juhatajad on üsna paiged. Intervjueeritavad nägid selles ettevõtte stabiilsust, mis tagab neile kindla töökoha ning seda peeti heaks märgiks.

*Kandideerisin kontoris tööle aga mul ei õnnestunud. Sellest ka liigne negatiivsus kontori koha pealt. Häda on ka selles, et juhtivpersonal on niivõrd väike, võrreldes kaupluste personaliga. Lihtsalt kontoris ei ole neid kohti nii palju ja ei ole võimalus edasi areneda. Kokkuvõtvalt kontor on nii väike, seal ei teki nii palju vabu kohti, kui võiks. Majasiseselt, meil ei ole seda vanemmüüjate asja. (Jaan)*



#### **4. Arutelu**

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli selgitada välja klienditeenindajate kirjeldus töökeskkonnas õppimisest ja klienditeenindajate kirjeldus tööandja poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisel.

Intervjuude tulemustest selgus, et töökohal õppimise mõtestamisel on vajalikud varasemad omandatud teadmised ja oskused, sest kaubandussektoris klienditeenindaja ametikohal alustatakse tööd ilma eelnevate erialaste õpinguteta ning teadmiste ja oskuste õppimine toimub töökohal töö tegemise käigus. Intervjueeritavad tõstsid esile erinevaid varasemaid teadmisi või oskusi ning see oli sõltuvuses sellega, mis kaubandusvaldkonnas nad töötasid (nt matkapoes - füüsika ja geograafia teadmised). Erinevate keelte oskust nimetasid kõigi kaubandusvaldkondade klienditeenindajad oluliseks. Tavaliselt selles valdkonnas ei ole erialane haridus vajalik, pidasid intervjueeritavad seda siiski oluliseks. Kõige keerulisemaks peeti müüdava toote eripära ja laia valikut ning ettevõtte struktuuri tundma õppimist. Uurimuses osalejad leidsid, et arvutialased oskused aitavad parendada kaubatundmise õppimist.

Varasemates uurimustest (Eraut, 2004; Berg & Chyung, 2008) on välja toodud, et töökeskkonnas õppimisel on oluline kogemustest õppimine, sh teiste kogemustest õppimine, mida tõlgendatakse laiemalt nii indiviidi ja inimeste vaheliste suhete õppimist (Eraut, 2004). Käesolevas uurimuses tõid intervjueeritavad välja, et kogemusest õppimise aluseks on varasemad kogemused ja saadud uued kogemused ning nende rakendamine oma töökohal. Uuritavad kirjeldasid erinevaid kogemusi: erinevate kolleegidega suhtlemisest, klientidega suhtlemisest ning enda kogemuste jagamist teistega ning väärtustati üksteiselt õppimise ja koostöö tegemise oskust.

Kiiresti muutuvas ärikeskkonnas ja pidev tehnoloogia muutus toob kaasa vajaduse organisatsioonide pidevale arengule (Marsick & Watkins, 1993). Sellest tulenevalt on tööandja poolne toetus töökeskkonnas õppimisel vajalik, et töötajate oskuste ja teadmiste arengu kaudu tõsta tulemuslikkust organisatsioonis ning julgustada teadmiste ja oskuste jagamist teistega töökohal. See teooria ühtib selle uurimuse intervjueeritavate kirjeldustega tööandja poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisele, et klienditeenindajad soovivad oma kogemusi jagada teistega ning teiste kogemustest õppida. Uuritavate intervjuudest selgus, et klienditeenindajad ootavad tööandja poolset toetust ning nad on valmis panustama ühiselt organisatsiooni arengusse, et tõsta ettevõtte tulemuslikkust (nt teha ettepanekuid töö paremaks korraldamiseks). Intervjuudes märgiti, et ettevõtte areng on seoses klienditeenindaja

arenguga (klienditeenindaja ettevõtte peegel) ning individuaalset tagasiside soovitakse rohkem ja õigeaegselt saada.

Intervjuudes toodi esile mitmeid viise, kuidas on ettevõtte õppimist toetanud: korraldab erinevaid koolitusi ja üritusi; elukestev õpe; teenindusreeglite kehtestamine ja tööandja poolne tagasiside, tunnustamine ja tasustamine. See on kooskõlas teooriaga (Marsick & Watkins, 1993), kus toodi välja töökohal õppimise toetamise erinevaid viise, et julgustada töötajaid kollektiivis õppima, töötama ja koostööd tegema ning ettevõtte peaks töötama välja õppimise toetamise ja korraldamise süsteemi, mis hõlmaks endas ka üldisemat koostööd ümbritseva keskkonnaga.

Uurimusest selgus, et koolituse vajadus tulenes uute töötajate ja toodete tulekuga ettevõttesse. Koolitustel õppimisele antav tähendus sõltub iga osavõtja jaoks sellest, kuivõrd on arvesse võetud indiviidi tausta, vajadusi ja eripära ning olemasoleva koolituse eesmärki (Karm, 2007). Uurimuses osalejad kinnitasid, et praktilised teeninduskoolitused on tõhusamad ja produktiivsemad ning teoreetilisi koolitusi peeti enamasti sisutühjadeks, vähem produktiivseteks ja õpitu ununeb kiiremini.

Seoses üritustega tõid intervjuueeritavad välja traditsioonilisi ühisüritusi – suvepäevad ja jõulupidu, mille eesmärgiks peeti üksteise tundmaõppimist.

Tööandja poolse toetusena elukestvas ehk pidevõppes peeti oluliseks võimalust õppida töö kõrvalt ülikoolis, mis väljendus paindliku töögraafiku võimaldamises ning kolleegidega koostöös.

Teenindusreeglite kehtestamisega toodi välja nende olulisus, mille järgi klienditeenindaja oma tööd töökohal teeb. Oli arvamusi, et need on küll olulised aga võiksid olla paindlikumad ning anda rohkem vabadust teenindamisel iseseisvale lahendamisele.

Tööandja poolse toetusena kirjeldatu ühtib Eraut (2011) uurimustulemustega, milles kujunes olulisemateks saadud tunnustus ja õigeaegne tagasiside, mis aitab töötajatel õppimist mõtestada. Uuritavad pidasid tunnustust ja tagasisidet oluliseks ka pikemas perspektiivis klienditeenindaja kindlustunde tekkimisele, mis aitab klienditeenindajal oma tööd teha pühendunumalt, sest ta omab teadmist oma edusammude kohta.

Käesoleva uurimuse tulemusi ei saa üldistada, aga saab öelda, et uurimuses osalenud klienditeenindajad on töökohal õppimisest huvitatud ja neile on vajalik tööandja poolne toetus õppimiseks. Sellest lähtuvalt tõid nad välja olulisi seisukohti töökeskkonnas õppimisest ja tööandja poolsest tõhusamast toetusest.

#### **4.1. Töö kitsaskohad ja praktiline väärtus**

Käesoleva töö esmase kitsaskohana tootsin välja intervjuerimise kogenematus, sest intervjuude läbiviimine oli raskem, kui ma esialgu arvasin. Ma arvan, et olen uue kogemuse võrra rikkam ja edasiste intervjuude läbiviimisel oskan tehtud vigu vältida.

Uurimistulemusi võis mõjutada intervjueritavate erinev tööolud aeg, sest mõned olid teadlikumad ettevõttes toimuvast ning oskasid kirjeldada töökohal õppimist teadlikumalt. Tulemuste all kajastasin intervjuude vastuseid, mis andsid kirjelduse töökohal õppimisest. Edasises uurimuses on vajalik muuta või täiendada intervjuu kava küsimusi.

Edasise uurimuse läbiviimiseks võiks lisada ka tööandja poolse vaatenurga. See annab võimaluse võrrelda töökohal õppimist nii töötaja kui ka tööandja vaatenurgast.

Töö praktilise väärtusena võib välja tuua selle kasulikkuse tulevaste müüjate, müügikorraldajate ja müügiesindajate õpetamisel kutsekoolis. Nemad on tihedalt seotud klienditeenindusega ning pedagoogilise praktika käigus mõistsin, et neile on vaja rohkem praktilisi näiteid tuua töökohal erinevate viiside õppimisest. Tegu on viie uuritava läbiviidud kvalitatiivuurimusega, mis sisaldab olulist mõtteainet kaubandussektoris klienditeenindajate töö suuremal väärtustamisel ning mõistmisel, milline toetus oleks kõige vajalikum, mis annaks ettevõtte arengule kaasa ning tagaks jätkusuutlikkuse püsida konkurents.

Edasise uurimuse võiks läbi viia kombineeritud kvantitatiivse ja kvalitatiivse uurimusena.

## **Kokkuvõte**

### **Klienditeenindajate arusaamad töökeskkonnas õppimisest**

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada kaubandussektoris klienditeenindajana töötavate inimeste arusaamad töökeskkonnas õppimisest ja klienditeenindaja kirjeldused tööandja poolsele toetusele töökeskkonnas õppimisest. Töö teoreetilises osas tutvustati varasemaid uurimusi töökeskkonnas õppimisest ja toodi välja erinevaid töökohal õppimise käsitlusi. Kirjeldati töökeskkonnas õppimise olemust ja õppimise iseloomulikke jooni. Töökeskkonnas õppimist võib iseloomustada järgmiselt: 1) lähtub valdkonnas vajalikest oskustest ja pädevustest; 2) on seotud kogemusliku õppimisega organisatsioonis (vaikiva teadmise olemasolu muudetakse nähtavaks); 3) on seotud praktikakogukonnaga, milles on vajalik eesmärgipärane osalemine (Evans & Rainbird 2002; Loogma, 2004). Eraut *et al.* (2004) järgi on töökohal õppimisel enamasti kolm viisi: 1) varasem tööpõhine väljaõpe või erinevad enesetäiendamisvõimalused (nt koolitused) töökoha kaudu, 2) mitteformaalne (juhendajaks on kolleeg); 3) informaalne (juhuslik) st iseseisev õppimine, mis tuleneb vajadusest lahendada igapäevaprobleeme (nt kliendid). Uurimustes (Fuller & Unwin 2002; Eraut, 2011) toodi välja veel ümbritseva keskkonna olulisus töökohal ning tööandja poolse toetuse olulisus töökeskkonnas õppimisel. Käesolev bakalaureusetöö on kvalitatiivne uurimus, mille empiirilises osas koguti poolstruktureeritud intervjuude käigus andmeid viielt kaubandussektori klienditeenindajalt, kes olid selles ametis olnud alates kuuest kuust kuni ühe aasta ja ühe kuuni. Andmeanalüüsi meetodina kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Uurimuse tulemused näitasid, et töökeskkonnas õppimisel on oluline õppimise individuaalne teadvustamine ning kogemuste jagamine kolleegidega. Tulemustest selgus, et hästi oluline on tööandja poolne toetus õppimisel töökeskkonnas ning nimetati tähtsaks pidevat koostööd erinevate kolleegidega ja klientidega. Töökeskkonnas õppimine on üks olulisemaid tegureid kaubandussektoris klienditeenindaja edasise tööalase arengu ja karjääri tagamisel.

**Märksõnad:** töökeskkonnas õppimine, formaalne ja informaalne õppimine, kogemusest õppimine.

## **Summary**

### **Sales associates' understandings of learning in the work environment based on the example of the commercial sector**

The aim of this bachelor's thesis was to find out the beliefs and understandings connected to learning in the work environment of people working as sales associates in the trade sector and to elicit their descriptions of the employer's support to learning in the work environment. The theoretical part of the thesis introduced earlier research on learning in the work environment and brought out different approaches to learning in the workplace. It described the essence and distinctive features of learning in the work environment. Learning in the work environment could be described as follows: 1) it emanates from the skills and competences needed in the specific sphere; 2) it is connected to experiential learning in the organisation (the existence of tacit knowledge is made visible); 3) it is connected to a community of practice which must be taken part in purposefully (Evans & Rainbird 2002; Loogma 2004). According to Eraut et. al (2004) there are usually three ways of learning in the work environment: 1) earlier work-based training or different self-education opportunities (e.g. training days) through the workplace; 2) non-formal learning (with a colleague acting as an instructor); 3) informal (incidental), i.e. independent learning which arises from the need to solve everyday problems (e.g. with customers). Research (Fuller & Unwin 2002; Eraut 2011) has also brought out the importance of environment at the workplace and the employer's support when it comes to learning in the workplace. This bachelor's thesis is a qualitative study and its empirical part used semi-structured interviews to gather information from five sales associates working in the trade sector. Their experiences of working as a sales associate ranged from six months to one year and a month. For analysing data, qualitative content analysis was used. The results of the study showed that when it comes to learning in the working environment, the recognition of individual learning and sharing one's experiences with colleagues is essential. The results also brought out the importance of the employer's support to learning in the working environment and of constant cooperation with different colleagues and clients.

Learning in the work environment is one of the most important factors to guarantee professional development and a career for a sales associate in the trade sector.

**Keywords:** learning in the work environment, formal and informal learning, experiential learning.

### **Tänu sõnad**

Täna neid viit toredat ja koostöövalmis klienditeenindajat, kes panustasid minu uurimistöösse oma väärtuslikku aega, arvamusi, mõtteid ja kogemusi. Täna oma kaasüliõpilast Mariat intervjuu kodeerimise ja sisukate arutelude eest. Täna oma suurepärase juhendajat, kes aitas mind lisaks juhendamisele ka intervjuu kodeerimisel ning kriitilise pilgu eest töö keelelise kvaliteedi osas.

### **Autorsuse kinnitus**

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva bakalaureuse lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö koostamisel on lähtutud Tartu Ülikooli Haridusteaduste Instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

*(allkiri)*

### **Kasutatud kirjandus**

- Ahlgren, L., Tett, L. (2010). Work-Based Learning, Identity and Organisational Culture. *Studies in Continuing Education*, 32(1), 7-27.
- Askew, S., Carnell, E. (2011). *Transformative Coaching: A learning theory for practice*. London: University of London.
- Berg, A.-S., Chyung, S.-Y. (2008). Factors that influence informal learning in the Workplace. *Journal of Workplace Learning*, 229 – 244.
- Burnard, P., Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Analysing and presenting qualitative data. *British Dental Journal* 204, 429 – 432.
- Cheng, E.W.L., & Hampson, J. (2008). Transfer of training: A review and new insights. *International Journal of Management Reviews* 10(4), 327–341.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to archive trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107-115.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 248-273.
- Eraut, M. (2004a). Transfer of knowledge between education and workplace setting. In A. Rainbird, A. Fuller, & H. Munro (Eds.), *Workplace learning in context* (pp. 201-221). London: Routledge.
- Eraut, M. (2004b). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 319-336.
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(5), 8 – 12.
- Evans, K., Hodkinson, P., Unwin, L. (2002). *Working to learn: transforming learning in the workplace*. London: Kogan Page.
- Fuller, A., & Unwin, L. (2002). Developing pedagogies for the contemporary workplace. In K. Evans, P. Hodkinson, & L. Unwin (Eds.), *Working to learn*, 95-111. London: Kogan Page.

- Hodkinson, P & Hodkinson, H. (2004). The complexities of workplace learning. Problems and dangers in trying to measure attainment. In H. Rainbird, A. Fuller, & A. Munro (Eds.), *Workplace learning in context*, 259-275. London: Routledge.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277-1288.
- Kalmus, V. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. V. Kalmus, A. Masso, A., & M. Linno (toim.), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Külastatud aadressil <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.
- Karm, M. (2007). *Eesti täiskasvanukoolitajate professionaalsuse kujunemise võimalused*. Tallinn: TLÜ Kirjastus.
- Kirikal, H. (2010). *Personalijuhtimine*. Külastatud aadressil [http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/tju\\_liikumine.html](http://www.lvrkk.ee/kristiina/heve/person/tju_liikumine.html).
- Kirby, J. R., Knapper, C. K., Evans, C. J., Carty, A. E., & Gadula, C. (2003). Approaches to learning at work and workplace climate. *International Journal of Training and Development*, 7(1), 31-52.
- Kottalil, N. K. (2009). *Meaning making and self-evaluation*. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=ED504124>.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loogma, K. (2004). *Töökeskkonnas õppimise tähendus töötajate kohanemisel töömuutustega*. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikooli Kirjastus.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. New York: Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (2001). Informal and Incidental Learning. *New for directions Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis. Theoretical Background, recent developments and software solutions*. Retrived from <http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/39517>.
- McLellan, E., MacQueen, K., & Neiding, J. L. (2003). Beyond the qualitative Interview: Data Preparation and Transkription. *Field methods*, 15(1), 63-84.
- Novak, J. D. (2010). Learning, Greeting and using Knowledge. Consept maps as Facilitative Tools in Schools and Corporations. *Yournal of e-Learning and Knowledge Society* 6(3), 21-30.
- Siimon, A. (2009). *Tööjõuga seotud efektiivsusnäitajad*. Külastatud aadressil [http://www.pkpk.ee/oo/efektiivsus/tjuga\\_seotud\\_efektiivsusnitajad.html](http://www.pkpk.ee/oo/efektiivsus/tjuga_seotud_efektiivsusnitajad.html).



- Sung, S.Y., & Choi, J. J. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior* 35( 3), 393-412
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review* 3, 130–154. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X0800002X>.
- Tynjälä, P. (2012). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: a Literature Review. *Vocations and Learning* 6,11–36. Retrieved from <http://eric.ed.gov/?id=EJ995689>.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass Management Series.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

**LISA 1. Intervjuu küsimuste kava.**

**1. Küsimused Sinu varasemate tegevuste kohta**

Kus Sa oled õppinud? Milline on olnud sinu senine hariduskäik?

Milline on olnud Sinu varasem töökogemus ja kellena Sa töötasid?

**2. Küsimused Sinu praeguse töö kohta**

Mis on Su ametikoht või – nimetus?

Kas töötad osalise või täiskoormusega?

Kui kaua Sa oled praegusel töökohal töötanud?

Millised on Sinu peamised tööülesanded tööl?

Oled Sa õppinud klienditeenindajaks kutsekoolis? (Kui jah, siis oskaksid välja tuua mõnda klienditeenindajale vajalikku teadmist, oskust, mida koolis ei õpetatud?)

On erialane õppimine klienditeenindajana üldse oluline?

Milliseid vajalikke teadmisi ja oskusi nõuab klienditeenindajana töötamine?

- a) Milliseid oskusi, teadmisi on Sinult nõudnud klienditeenindajana töötamine?
- b) Kuidas kasutad neid oskusi uute olukordadega toimetulekul?
- c) Mis on olnud kõige keerulisem selgeks saada? Mille vastu märkad ennast eksivat?

Kuidas on korraldatud väljaõpe töökohal? Kes teostab töötajate väljaõpet?

Oled Sa veel kellegilt töökohal juurde õppinud?

- a) Mida oled õppinud töökaaslastelt?
- b) Mida oled õppinud klientidelt?

Mis on olnud kõige keerulisem selgeks saada? Mille vastu märkad ennast eksivat?

Mis Sinu arvates on klienditeenindajana töötamise positiivsed küljed?

Mis Sinu arvates on klienditeenindajana töötamise negatiivsed küljed?

Nimeta Sinu jaoks olulised töökeskkonna tegurid? Millised tegurid aitavad Sind ja mis takistavad Sind töökeskkonnas õppimist, töötamist jne? Ma arvan, et teen skeemi ja näitan intervjuul.

Kui oluline on Sinu jaoks iseseisvus tööl? Mis võib olla selle takistavaks ja toetavaks teguriks?

Millist tähendust omab Sinu jaoks iseseisvus tööl?

Oskaksid Sa nimetada, milline on tööandja arvates iseseisev töötaja?

- a) Mis Sa arvad, kuidas tööandja saaks Sinu enesearengut toetada?
- b) Mis Sa arvad, kuidas tööandja saaks Sinu töökohal õppimist toetada?

Kuidas on korraldatud tööalane kommunikatsioon (verbaalne suhtlus) ettevõttes/organisatsioonis?

Kellega ja kui tihti organisatsioonis arutate tööalaseid küsimusi?

Kuidas oled saanud jagada oma ideid töö paremaks korraldamiseks?

Kuidas oled saanud Sina toetada kolleegide õppimist?

### **3. Küsimused sinu tuleviku kohta**

Kas ja kuidas on Sul võimalus teha ametialast karjääri? Kui jah, siis kuidas Sa seda näed?

Millised on Sinu arvates takistused ametialast karjääri teha?

Kui oluline on Sinu jaoks töötada omandatud erialal? Milline on Sinu arvamus kutsetruuduse olulisusest?

Kui Sa sooviksid vahetada töökohta, siis millise eriala kasuks otsustaksid?

Mis see muutus endaga kaasa tööb?

Tänases Eestis on võimalik liikuda tööle välismaale?

Oled Sinagi mõlgutanud mõtteid tööle minna välismaale ja mis oleks selle plussid ja miinused?

### **4. Küsimused sinu pädevuse kohta**

Millised on organisatsiooni teenindusreeglid, mille järgi töötajaid õpetatakse ja koolitatakse?

- a) Millised on sinu arvates organsatsiooni teenindusreeglid? On erilisi nõudeid?
- b) On need reeglid sinu enda ideedega kooskõlas?
- c) Kuidas oled aru saanud, et organisatsioonis on just sellised reeglid?

Kuidas on korraldatud organisatsioonis nende reeglite täitmise kontrollimine?

Millisel viisil toimub tagasiside andmine töötajale tema tööülesannete täitmise pädevusest?

- a) Milline on Sinu tööandja arvates hea ja tubli töötaja?
- b) Milline on Sinu enda arvates hea ja tubli töötaja?

Mis on Sinu jaoks töö hetkel oluline? Alusta kõige olulisemast.

Millisena Sa näed oma olemasolevate pädevuste kasutamist klienditeenindajana?

Kuidas Sa tunned, on töökohal on piisavalt koolitusi, mis toetaksid Sinu pädevusi?

Korraldatakse ettevõttes üritusi (suvepäevad, väljasõidud, meeskonna üritused)?

- a) Millise eesmärgiga Sinu arvates korraldataks ettevõtte ühiseid üritusi?
- b) Mida Sa oled nendel üritustel õppinud?

Järgnevad küsimused küsin tulemuste üldistamiseks

Millisesse neist vanuserühmadesse Sa kuulud: alla 18; 19-23; 24-35; 36-45; 46-55; üle 55.

Kas sa oled meessoost või naissoost (selle märkin ise)

Lõpetuseks, kas Sa tahaksid veel midagi lisada või täpsustada?

**LISA 2.** Näide koodide moodustamisest ja koodiraamatu tekkimisest.

a) Mida oled õppinud töökaaslastelt?

Mmm. Noh ma ei tea kõike. Ega, kui ma oleks üksinda sinna läinud ja olnud ja keegi poleks midagi õpetanud, siis ma ei oskaks mitte midagi praegu. Et kõik need programmid: lao programm ja kassa programm. Kõik selle kasutamine on mul töökaaslaste käest õpitud. Ja siis toodete kohta ka. Ma tegelesin enne matkamisega ka aga see müümine on hoopis teine asi, kui matkamisega tegelemine. Hästi, hästi palju igasuguseid fakte, detaile. Ma no ei tea näiteks milline kellarihm, millisele kellale sobib. Kõik sellised asjad. Pisasju on hästi palju kogu aeg teada saada. Ja siis näiteks seda olen õppinud, kes on suuremad püsikliendid.

C10  
C9  
C19  
C18

b) Mida oled õppinud klientidelt?

Ma olen õppinud inimesi välja kannatama. Isegi, kui mulle inimene üldse ei meeldi ja ma tegelikult ei taha temaga suhelda. Mul ei ole eriti raske olla temaga sõbralik ja püüan nagu näiliselt hästi läbi saada. Et ma arvan, et see on

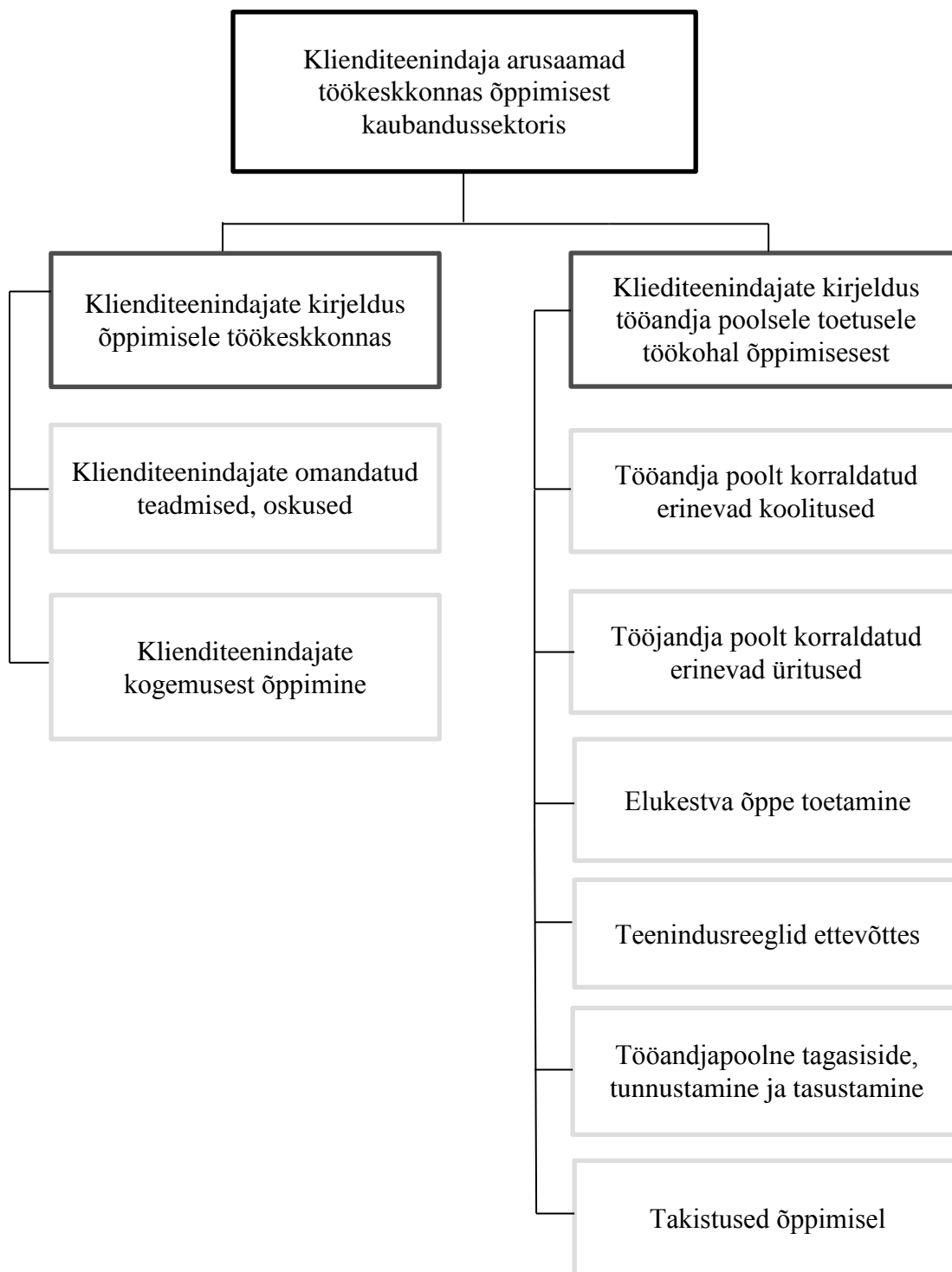
C4  
C15  
C3  
C8

Category Formation ✕

C1: varasemates õpingutest on kasu	C11: info otsimise oskus	C21: õppimise toetamine tulevikus k
C2: klientidega töö pakub õppimisvõ	C12: tehniliste oskuste õppimine	C22: koostöö tegemine/õppimine
C3: materjalid ja elektroonika seadm	C13: arvutialased oskused	C23: olen ise toetanud kolleegide õp
C4: kaup/tooted vajavad õppimist	C14: ettevõtte struktuuri tundma õp	C24: juhised, teenindusreeglid, mida
C5: pean tundma klienti ja tema vaja	C15: kliendiga suhtlemise õppimine	C25: ühisüritustel õppinud
C6: loogilist mõtlemist on vaja	C16: keskses kohas (kaupluses) õ	C26: õppimine on tähtis
C7: erialast ettevalmistust ei ole	C17: koolitused	C27: eriala õppimise olulisus

C34

**LISA 3.** Pea- ja alakategooriate jaotus.



**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Eveli Kiis

(sünnikuupäev: 26.07.1974)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Klienditeenindajate arusaamad töökeskkonnas õppimisest kaubandussektori näitel“,

mille juhendaja on Mari Karm,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 21.05.2015